

## Rupert Stadler

### ERFOLG AUF DEM BASAR



**Rupert Stadler** ist seit 2007 Vorstandsvorsitzender der Audi AG. Er lehrt strategische Unternehmensführung an der Universität St. Gallen und an der TU München. 2015 hat ihn der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB) zum *Wissenschaftsorientierten Unternehmer des Jahres* gewählt.

Manager und Wirtschaftswissenschaftler – oft eine Beziehung mit Hürden. Uns Entscheidern der Praxis erscheint graue Theorie oft abstrakt. In unserem Geschäft spielt praktische Erfahrung, gepaart mit gesundem Bauchgefühl, eine dominante Rolle. Dennoch ist Theorie eine wichtige Grundlage unserer hochentwickelten Ökonomie. Damit die Wirtschaftswissenschaft nicht im Elfenbeinturm eingesperrt bleibt, damit Theorie und Praxis miteinander reden, dazu bedarf es Persönlichkeiten wie Hans-Werner Sinn. Er schlägt Brücken und zwingt mit provokanten Thesen Praxis und Politik zur Stellungnahme. Dabei fühlt er unserer Ökonomie den Puls, stellt exakte Diagnosen, formuliert klare Empfehlungen zur Behandlung des Patienten. Für mich sind seine Analysen ein Gewinn. Hans-Werner Sinn seziiert die Wirklichkeit. Und er verändert sie.

Ein herausragendes Beispiel ist für mich seine volkswirtschaftliche Hypothese der »Basarökonomie«. Seine Analyse von 2003 hat bis

heute nicht an Aktualität eingebüßt und bleibt messerscharf: Die Fertigungstiefe – der Anteil inländischer Wertschöpfung an der Industrieproduktion – geht Jahr um Jahr zurück. Die Exportwertschöpfung deutscher Unternehmen in anderen Regionen nimmt deutlich zu. Zudem wachsen die Exporte schneller als die Binnenwirtschaft. Dies veranlasste Sinn bereits zu Beginn des Jahrtausends, von einem »pathologischen Exportboom« zu sprechen: Deutschland nannte sich damals noch stolz »Exportweltmeister« und war zugleich auf bestem Wege, der kranke Mann Europas zu werden. Wie auf einem orientalischen Basar drohten wir, zu erfolgreichen Händlern von Waren zu werden, die außerhalb Deutschlands hergestellt sind und dort Arbeitsplätze schaffen.

Das Bild der Basarökonomie ist provokant, denn die aufgeworfenen Fragen bergen sozialen Sprengstoff. Hängen wir etwa bestimmte Gesellschaftsschichten vom Wohlstand ab, weil wir Deutschland zu einer Art Basar für Güter

aus ausländischer Wertschöpfung degenerieren? Wer in unserem Land Verantwortung trägt, dem muss so ein Szenario Sorgen bereiten. Hans-Werner Sinns Analyse hat damals heftige Diskussionen angestoßen, vielen die Augen geöffnet und am Ende die Handelnden bewegt.

Am Arbeitsmarkt ist seither viel geschehen. Gezielte Lohnzuschüsse, Aktivierende Sozialhilfe und eine längere Lebensarbeitszeit sind nur drei Beispiele für den Bewusstseinswandel in der Sozialpolitik, den der Chef des ifo Instituts angestoßen hat. Auf Arbeitnehmerseite ist eine neue Flexibilität entstanden, die den Industriestandort Deutschland wieder attraktiver machte. Beides zusammen hat die Jobmaschine auch in der Autobranche im vergangenen Jahrzehnt in Schwung gebracht. Bei Audi haben wir seit 2004 allein in Deutschland 11500 neue Arbeitsplätze geschaffen. Dies hat unser globales Wachstum ermöglicht – und nicht etwa verhindert.

Niemand wünscht sich einen Basar, von dem Teile der einheimischen Bevölkerung ausgeschlossen sind. Wir sind stolz darauf, dass sich 2015 im ersten Quartal 73208 Menschen allein in Deutschland für einen neuen Audi entschieden haben – das ist ein Sechstel aller Audi-Kunden weltweit. Wir sind glücklich, dass sich auch Hans-Werner Sinn persönlich für einen Audi A8 begeistert – er hat eben Gespür für Qualität. Gerade unser Flaggschiff unter den Limousinen ist im Spiegel der Diskussion um die »Basarökonomie« ein interessantes Beispiel für Globalisierung bei uns. Denn seine Neuauflage als Langversion haben wir von Peking aus der Welt vorgestellt, auf die Bedürfnisse des chinesischen Kunden zugeschnitten.

Handeln wie im Orient, das ist Marktwirtschaft pur: viele Anbieter mit vergleichbarer Ware, in einer engen Gasse direkt nebeneinander. Angebot, Nachfrage, Qualität und Überzeugungskraft bestimmen allein über den Preis.

Der Beste setzt sich durch. Dieses Prinzip ist uns von den Automeilen am Rand der Großstädte vertraut. In einem internationalen Fertigungsverbund geht es neben zollrechtlichen Vorgaben wie einer Mindestwertschöpfung vor Ort auch um Kosteneffizienz und Flexibilität. Das ist ein wichtiger Grund, warum Audi von China bis Brasilien, von Mexiko bis Belgien, von Deutschland bis Indonesien weltweit fertigt. Die Zahlen müssen stimmen. Doch sie sind nicht das entscheidende Erfolgskriterium.

Der A8 von Hans-Werner Sinn ist in Neckarsulm vom Band gefahren. Deutsche Ingenieurs- und Handwerkskunst sowie deutsche Maßstäbe stützen unser Markenversprechen weltweit. Vorsprung durch Technik erlebbar zu machen ist unser Geschäftsmodell. Daraus ziehen wir unseren Return on Investment. Und zwar international, mit einer Exportwertschöpfung, um die uns die Welt beneidet.

Um die Aufgaben zu Hause muss sich die deutsche Wirtschaft auch kümmern, damit unsere Binnenwirtschaft an Kraft gewinnt, damit viele Jobs entstehen und damit die Wohlstandsbasis erhalten bleibt. Dass unser Land heute besser dasteht, ist auch das Verdienst eines zuweilen unbequemen Denkers wie Hans-Werner Sinn.

Gerade in der Politik neigen manche Akteure dazu, die Sinnsche Medizin wieder zu verwässern. Ich hoffe auf eine neue »Deutsche Rede«, wie Professor Sinn sie 2003 in Neuhausen gehalten hat, in der er erstmals den Begriff der Basarökonomie prägte.

Übrigens: Es gibt noch einen guten Grund, warum Hans-Werner Sinns Analysen so bedeutend für Deutschland sind: Er formuliert und verteidigt sie mit Leidenschaft. Wenn alles andere stimmt, dann entscheidet genau diese Passion letztlich über den Erfolg. Das gilt für die ökonomische These genauso wie für einen Audi A8 – auf dem Basar der besten Angebote.